

O processo organizacional de tomada de decisão estratégica em uma empresa de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte

Frederico Cesar Mafra Pereira¹

fmafra@eci.ufmg.br / fmafra@acad.unibh.br¹

¹ Escola da Ciência da Informação (ECI) da UFMG - Belo Horizonte, MG, Brasil /
Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH) – Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar as conclusões sobre um processo organizacional para tomada de decisão estratégica em uma empresa de pequeno porte, tendo como referencial teórico os modelos de tomada de decisão apresentados por CHOO (2003). Foi realizado um estudo de caso em uma escola de atendimento especializado, localizada em Belo Horizonte (MG), utilizando-se dos métodos de pesquisa exploratória qualitativa e observação informal não-estruturada para a coleta e análise dos dados. Os resultados apontaram para o uso do modelo processual nos processos de tomada de decisão da escola.

Palavras-Chave: Informação – Conhecimento - Modelos de Tomada de Decisão – Processo Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre o processo decisório nas empresas tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e executivos durante, pelo menos, os últimos 50 anos, e muito tem sido descoberto e analisado por estes estudiosos sobre o tema. Sua importância e relevância para profissionais de diversas áreas envolvidas em processos de tomada de decisão são inquestionáveis, mas o atual contexto econômico-político-social – de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico - tem exigido, cada vez mais desses profissionais, decisões mais acertadas, num espaço de tempo cada vez mais reduzido. Por isso, a crescente importância de se tentar construir modelos que permitam entender e/ou proporcionar uma melhor aplicabilidade de técnicas e regras num processo de tomada de decisão nas empresas.

Este artigo tem como objetivo abordar o tema sobre o processo de tomada de decisão, tendo como referencial teórico os modelos de tomada de decisão apresentados por CHOO (2003), mas buscando verificar sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte, do segmento educacional, localizada em Belo Horizonte (MG), onde o conhecimento tácito é a base para seu funcionamento e desenvolvimento, e onde se imagina que o processo de tomada de decisão – primordialmente sob o ponto de vista estratégico – não seja altamente estruturado e padronizado¹.

Após a fundamentação do estudo com base nos modelos de CHOO (2003), o trabalho apresentará informações sobre o modelo de tomada de decisão adotado pela empresa, identificadas através da realização de entrevistas exploratórias qualitativas junto às sócias da escola, e do método de observação informal não-estruturada sobre um processo de tomada de decisão estratégica na empresa. Ao final do trabalho, o artigo identificará em qual dos quatro modelos apresentado por CHOO (2003) a empresa objeto de estudo mais se encaixa, e na

seqüência, buscará apresentar as características de um modelo de tomada de decisão a ser testado em empresas de pequeno porte, num posterior trabalho de *survey* quantitativo.

2. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

Segundo CHOO (2003) as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação, e facilitam esta ação na medida em que definem e elaboram propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos. Portanto, o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação. HARRISON (1993)² cita que cada decisão deve levar em conta determinados aspectos, e que não há uma fórmula pronta que se aplique a todos os casos. Neste sentido, MINTZBERG *et al.* (1976) cita os processos decisórios não-estruturados, que se referem a processos decisórios para os quais não existem, de forma pré-determinada e explícita, um conjunto de respostas ordenadas na organização.

SIMON (1976) afirma que os homens são racionalmente limitados: quando tentam ser racionais, o seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da organização. Os tomadores de decisão adotam estratégias reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas: 1) preferem a “solução satisfatória” à “solução ótima”, ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis; 2) procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e conseqüências no processo de busca; 3) os programas de ação servem como soluções alternativas recorrentes; 4) cada programa específico de ação lida com um número restrito de situações e conseqüências; 5) cada programa de ação pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas. Retomando as definições expostas anteriormente sobre processo decisório, HARRISON (1993) cita que o processo de tomada de decisão é um produto da cultura onde a decisão acontece, e que, ao mesmo tempo, influencia essa cultura. Além disso, afirma que este processo, no atual mundo mutável e complexo, leva em conta relevantes aspectos de muitas disciplinas, não só da economia, da matemática e da estatística. Diante disso, os aspectos interdisciplinares do processo de tomada de decisão são mais bem ilustrados através da construção de modelos.

Segundo BARBOSA (2004), “*um modelo é uma representação simplificada da realidade, suficiente para explicar esta realidade*”. Um modelo mostra, graficamente, qual a ênfase que as disciplinas apropriadas devem receber no processo de tomada de decisão, e deve incluir um número “ótimo” de variáveis que irão explicar os fenômenos do mundo real de forma mais simplificada.

3. OS QUATRO MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO DE CHOO

Segundo HARRISON (1993), não há limite para o número de modelos de tomada de decisão que podem ser desenvolvidos. Entretanto, para este trabalho, tomar-se-á como referência CHOO (2003), que considera quatro modelos de tomada de decisão presentes nas organizações: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico.

No modelo racional, a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, sendo o comportamento de escolha regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. Este modelo foi desenvolvido, inicialmente, por MARCH e SIMON (1975), MARCH (1994) e CYERT e MARCH (1992). De acordo com estes autores, e devido aos limites da mente humana (limites cognitivos) e à complexidade dos problemas que ela enfrenta, a tomada de decisão requer simplificações, sendo uma das simplificações a utilização de programas de

desempenho. Estes programas podem conter especificações sobre as atividades de trabalho, sobre os produtos e sobre o ritmo de trabalho.

Numa perspectiva semelhante, CYERT e MARCH (1992) citam os procedimentos operacionais-padrão e a forma como as organizações se apóiam nestes procedimentos para tomarem decisões. Para estes autores, os procedimentos operacionais são a memória da organização, e oferecem estabilidade e orientação para a execução de atividades e decisões recorrentes. Eles distinguem quatro principais tipos de procedimentos: regras para o desempenho de tarefas, constantes registros e relatórios, regras para lidar com a informação e planos e regras de planejamento. As regras e procedimentos decisórios baseiam-se em três princípios gerais: evitar a incerteza, adotando métodos como o *feedback* de curto prazo para desencadear a ação e impor regras para a tomada de decisão; manter as regras, buscando conservar procedimentos decisórios pelo máximo tempo possível para evitar a tarefa de re-laborar todo o processo, e; usar regras simples. Diante do exposto, o modelo de tomada de decisões de CYERT e MARCH (1992) compõe-se de quatro conceitos: 1) evitação da incerteza; 2) quase resolução do conflito; 3) busca motivada por problemas e; 4) aprendizado organizacional. Inicialmente, a organização analisa o *feedback* do ambiente e, se a incerteza é alta, negocia com o ambiente para a redução desta incerteza. Considera-se um objetivo de cada vez, e avalia-se o desempenho e a consecução dos objetivos usando as regras para uma decisão aceitável. Se um objetivo não está sendo atingido, ativa-se uma busca orientada por problemas, num primeiro momento, localmente, e se não tiver sucesso, é expandida para incluir fontes e alternativas mais remotas. Após a busca completada, são avaliadas as regras de busca e as regras decisórias. Se o objetivo é considerado atingido, a organização adapta-se ao *feedback* do ambiente com regras decisórias padronizadas e, então, avalia seus objetivos e regras de atenção.

No modelo processual, as fases e ciclos que dão estrutura às atividades decisórias (estratégicas), complexas e dinâmicas, são elucidados. Este modelo é exemplificado no trabalho de MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÉT (1976), que conseguiram discernir fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos decisórios. Dada a complexidade e a amplitude das decisões estratégicas, o modelo possui três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. As três principais fases decisórias são a identificação, o desenvolvimento e a seleção. A fase de identificação reconhece a necessidade de se tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão, e consiste em rotinas de reconhecimento e de diagnóstico. Na rotina de reconhecimento, a necessidade de uma decisão (reconhecida) é definida como uma necessidade de informação, ou “*a diferença entre a informação sobre uma situação real e um padrão esperado*” (MINTZBERG *et al.*, 1976). Na rotina de diagnóstico, a administração tenta compreender os estímulos que desencadeiam a decisão e as relações causais relevantes para a situação, através, primordialmente, da atividade de busca de informação, envolvendo a “*consulta aos canais de informação existentes e a abertura de novos canais para esclarecer e definir os problemas*” (MINTZBERG *et al.*, 1976)³.

A fase de desenvolvimento leva à busca de uma ou mais soluções para um problema ou à criação de uma oportunidade, e consiste em rotinas de busca (pesquisa) e rotinas de criação (desenvolvimento/projetos). Com relação às rotinas de busca, estas são de quatro tipos: busca na memória, busca passiva, busca-armadilha e busca ativa. Já as rotinas de criação envolvem o desenvolvimento de uma solução customizada (única) ou uma solução com o intuito de modificar uma alternativa já existente (escolha entre múltiplas alternativas).

A fase de seleção avalia as alternativas e escolhe uma solução para um compromisso com a ação, e consiste em rotinas de sondagem (crivo), rotinas de avaliação-escolha (julgamento, negociação/barganha e análise) e rotinas de autorização.

Como afirma CHOO (2003), a maioria das decisões requer a fase de desenvolvimento, sendo que esta costuma ocupar a maior parte do tempo e dos recursos do processo decisório, e tende a ser interativa, passando por múltiplas buscas e ciclos de criação. Além das três principais fases decisórias, o processo decisório processual é facilitado por três rotinas de apoio à decisão: rotinas de controle (que consistem em planejamento e em comutação, onde o decisor não apenas executa os passos que levam à decisão, como também planeja como chegar até ela e como alocar os recursos necessários para isso), rotinas de comunicação (que reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório, e consistem na exploração, na investigação e na disseminação da informação) e rotinas políticas (que refletem a influência de indivíduos e as relações de poder presentes na organização, e podem assumir a forma da barganha, da persuasão ou da cooptação). O processo decisório no modelo processual ainda sofre a influência de seis grupos de fatores dinâmicos: as interrupções, o adiamento ou adiantamento de prazos, *feedbacks*, ciclos de compreensão e ciclos de fracasso.

No modelo político, a política é considerada o mecanismo de decisão, quando diferentes jogadores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de acordo com as regras e seu poder de barganha, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política. Este modelo é desenvolvido por ALLISON (1972), que se utiliza da metáfora da tomada de decisão como um jogo. Neste sentido, as ações e decisões podem ser analisadas com base nas respostas a uma seqüência de quatro perguntas: 1) Quem são os jogadores?; 2) Quais as posições dos jogadores?; 3) Qual a influência de cada jogador?; 4) Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações?

CHOO (2003) cita um estudo de PFEFFER e SALANCIK (1974)⁴, que mostra que a divergência de objetivos e a contenção de recursos escassos tornam a tomada de decisão organizacional um processo inerentemente político. Outro estudo citado por CHOO (2003), de PETTIGREW (1973)⁵, mostra como a capacidade de controlar o fluxo de informação pode ser usada como fonte de poder decisório. Neste caso, CHOO (2003) afirma que, nas decisões que envolvem políticas públicas, geralmente se escolhe primeiro o resultado preferido, e depois são reunidas e apresentadas as informações que justificam a alternativa desejada, existindo, portanto, duas categorias de informações buscadas pelos tomadores de decisão: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas⁶.

Finalmente, no modelo anárquico, as organizações são consideradas “anarquias organizadas”, onde as situações de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas (mal definidas e incoerentes), tecnologia obscura (onde os processos e procedimentos não são bem entendidos) e por uma participação fluida (onde as pessoas dedicam às atividades uma quantidade de tempo e esforço variáveis). Este modelo é discutido com referência ao “*modelo da lata de lixo*” proposto por COHEN, MARCH e OLSEN (1972), onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes, à medida que vão sendo gerados, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha. Neste modelo, o senso de oportunidade é um elemento importante na escolha (tomada de decisão) de um projeto, e as decisões são tomadas de três diferentes maneiras: por resolução (pensa-se no problema por determinado tempo antes de se tomar a decisão), por inadvertência (quando uma escolha é adotada rápida e incidentalmente para que outras escolhas sejam feitas) e por fuga (quando o problema original desaparece, e a decisão não resolve mais nenhum problema). De acordo com CHOO (2003),

Embora o modelo anárquico possa parecer improdutivo, o processo da lata de lixo não é disfuncional, porque pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas, quando: os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam as decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas. (CHOO,

2003).Independentemente do modelo de decisão a ser utilizado pela organização, CHOO (2003) destaca que,

... o ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos. (CHOO, 2003).

Deste modo, o modelo racional – que é orientado *para* objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho - é utilizado quando a ambigüidade/conflito sobre os objetivos é baixa, bem como a incerteza técnica. Já o modelo processual – que é orientado *por* objetivos e possui múltiplas opções e soluções alternativas - é utilizado quando a ambigüidade/conflito sobre os objetivos é baixa, mas a incerteza técnica é alta. No modelo político – cujos objetivos e interesses são conflitantes, mas há certeza sobre as abordagens e resultados preferidos - a incerteza técnica é baixa, mas a ambigüidade/conflito sobre os objetivos é alta. E no modelo anárquico – cujos objetivos são ambíguos e os processos para se atingir os objetivos são obscuros – tanto a ambigüidade/conflito sobre os objetivos, quanto a incerteza técnica, são altas.

Portanto, nos modelos racional e processual, que apresentam baixa ambigüidade/conflito sobre os objetivos, a decisão tende a tomar a forma de solução de um problema, guiada por um conjunto claro de objetivos e preferências. Já nos modelos político e anárquico, que apresentam alta ambigüidade/conflito sobre os objetivos, a oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, onde fatores como o momento oportuno, influência e esforço influem na escolha das ações ou decisões.

Se analisarmos pela ótica da incerteza técnica, nos modelos racional e político, onde a incerteza técnica é baixa, a decisão tende a ser bem estruturada, guiada por regras e rotinas, e envolvendo participantes e interesses bem definidos. Já nos modelos processual e anárquico, onde a incerteza técnica é alta, a decisão tende a ser um processo dinâmico, marcado por freqüentes mudanças e interrupções inesperadas.

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>Modelo Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p>Modelo Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	<p>Modelo Processual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p>Modelo Anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros

Figura 1 – Modelos de Tomada de Decisão: ambigüidade X incerteza.
Fonte: CHOO (2003, p.276)

4. ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO

Visando estudar o processo organizacional de tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte, este trabalho teve como foco de estudo uma empresa do segmento educacional, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Esta escola, fundada em 1996, atende crianças com dificuldades no desenvolvimento perceptivo-sensório-motor,

proporcionando-as um espaço para a continuidade de suas atividades funcionais, propostas nos tratamentos clínicos de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional, além de facilitar e instrumentalizar o processo de desenvolvimento de leitura e escrita - pré-alfabetização e alfabetização - desses alunos. Para tanto, a escola conta com uma equipe multidisciplinar composta por profissionais da área de Educação e Terapia Ocupacional, além de assessoria nas áreas de Fisioterapia e Fonoaudiologia, para constante reciclagem. A socialização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) é imprescindível para o desenvolvimento da escola e de seus profissionais, já que o diálogo constante entre as áreas tem possibilitado a cada profissional conduzir sua atuação pedagógica de maneira eficaz, encontrando as reais necessidades de seus alunos, permitindo sua auto-avaliação e determinando a necessidade de aperfeiçoamento da prática diária. Atualmente, a escola conta com 31 alunos e 12 profissionais especializados, sendo cinco sócias, e funciona nos períodos da manhã e da tarde, de segunda à sexta-feira.

O público-alvo do estudo (sujeitos da pesquisa) foi formado pelas cinco sócias da escola. Todas exercem a função de professora, sendo ainda que uma delas exerce a função de Coordenadora Administrativa e outra a função de Coordenadora Pedagógica. A escolha deste público justificou-se pelo fato das sócias terem, sozinhas, fundado a escola, em 1996, assumindo por, aproximadamente, quatro anos, tanto as funções administrativas, quanto as operacionais (referentes às especialidades de atendimento) da escola. Atualmente, apesar de duas sócias exercerem cargos administrativos, todas as sócias definem a política estratégica da escola, a forma de atuação (tanto interna, quanto externa), os critérios de tomada de decisão e a forma como o conhecimento, presente no dia-a-dia da escola, é criado, compartilhado e utilizado por todos os profissionais, inclusive pelas próprias sócias.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tomando por base os objetivos propostos para este trabalho, o modo de investigação escolhido para sua execução foi o *Estudo de Caso*. Segundo BRUYNE (1991),

O Estudo de Caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos,...). (BRUYNE, 1991)

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados e análise neste trabalho. Uma delas foi a técnica *exploratória qualitativa*, através da realização de entrevistas individuais em profundidade, junto às sócias da escola. Esta técnica, também chamada de “levantamento de experiências”, busca obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente do problema estudado, através da descrição dos fatos comportamentais do público-alvo da pesquisa, identificação dos fatores emocionais e intencionais implícitos nos seus posicionamentos, além do próprio caráter exploratório. De acordo com MAFRA PEREIRA (2000),

Esta técnica tem como objetivo encontrar idéias para hipóteses específicas que podem ser testadas com outras técnicas e métodos, principalmente quando se tem uma vaga noção do problema de pesquisa. Com isso, esta técnica pode ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar, sendo considerada muitas vezes como o primeiro passo no processo de pesquisa. (MAFRA PEREIRA, 2000).

Cabe ressaltar que o método qualitativo, mesmo que exploratório, não deve ser completamente desestruturado, mas deve conter sessões que levem a um objetivo específico, permitindo que o entrevistado exponha suas opiniões e atitudes. Neste caso, onde a qualidade das respostas é muito importante, as perguntas devem ser rigorosas na profundidade. Por isso,

as entrevistas individuais em profundidade, realizadas junto às sócias da escola, seguiram um roteiro de perguntas semi-estruturado, de forma a orientar o trabalho.

O roteiro foi dividido em três partes. Na primeira, foram feitas perguntas sobre as situações que demandam processos de tomada de decisão na empresa, as pessoas envolvidas nestes processos e as informações necessárias para a tomada de decisão. Na segunda parte da entrevista, cada sócia entrevistada discorreu sobre o processo de tomada de decisão adotado na escola (se são feitas reuniões ou não, como é o momento de discussão e negociação, e quais critérios são utilizados para a tomada de decisão). Na terceira e última parte, foram feitas perguntas sobre a implementação da decisão tomada e sobre critérios de avaliação e feedback dos resultados obtidos com relação à decisão tomada e implementada.

Juntamente com o trabalho de entrevistas qualitativas, o estudo buscou comparar as respostas dadas pelos entrevistados com as informações coletadas através do método de *observação informal não-estruturada* (MAFRA PEREIRA, 2000) Este método foi utilizado para observar o processo de tomada de decisão estratégica utilizado na empresa pesquisada em um caso específico de tomada de decisão, onde fatores relacionados aos modelos de tomada de decisão de CHOO (2003) serviram de parâmetros para esta observação.

6. RESULTADOS OBTIDOS E O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ADOTADO

Após a realização das entrevistas exploratórias qualitativas junto às sócias da escola, e diante das observações feitas durante um caso de tomada de decisão estratégica nesta escola, do qual este autor participou como ouvinte e observador, os resultados do estudo mostraram que o processo de tomada de decisão adotado pela empresa apresentou uma seqüência de procedimentos que se assemelha ao modelo processual discorrido por CHOO (2003). Entretanto, neste processo, pôde-se verificar momentos que remetem aos modelos político e até mesmo anárquico. O modelo racional praticamente não se encaixa no caso estudado, já que as decisões estratégicas da empresa são sempre alvo de reuniões e discussões, não existindo um procedimento previamente definido para auxiliar tomadas de decisões semelhantes e que já tenham ocorrido no passado, como o que geralmente ocorre no modelo racional.

Portanto, baseando-se no processo de tomada de decisão adotado pela escola, foram identificados três grandes momentos: o de *pré-decisão*, o de *decisão* propriamente dita e o momento *pós-decisão*.

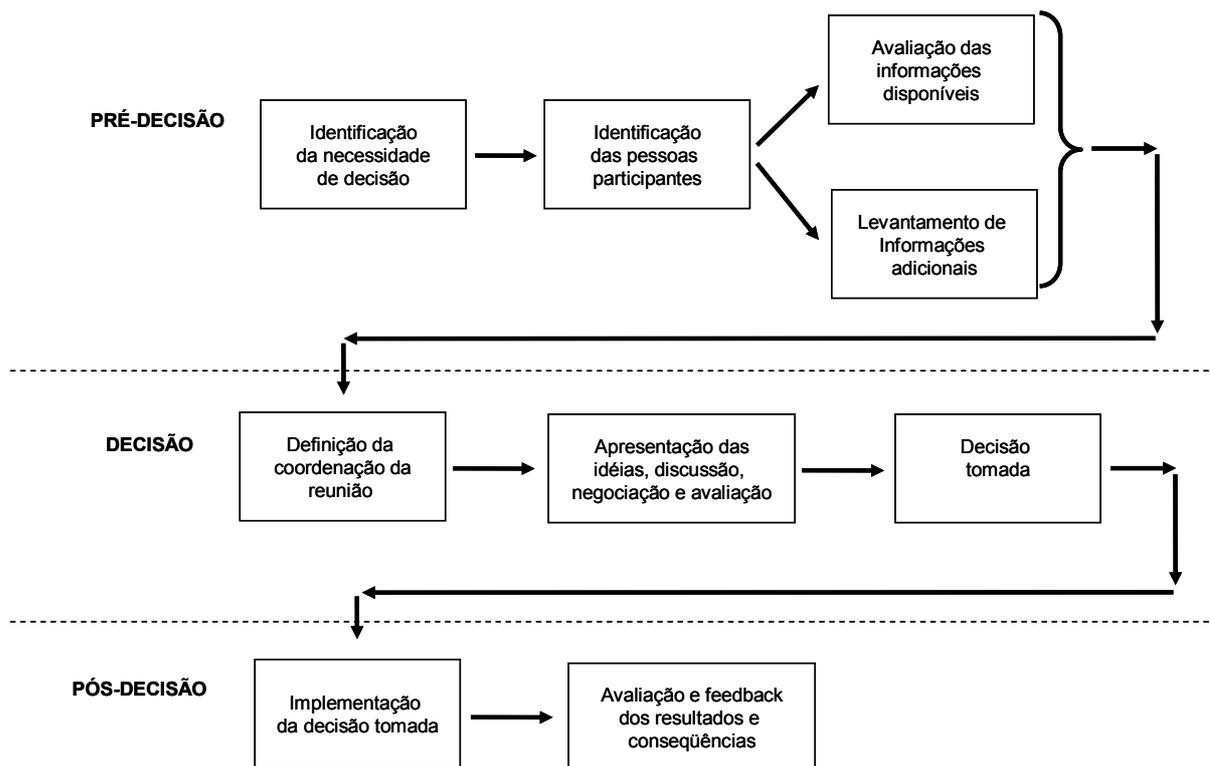


Figura 2 – Modelo de Tomada de Decisão Estratégica da escola pesquisada

No momento de pré-decisão, ocorrem as fases relacionadas à identificação da necessidade de se tomar uma decisão estratégica, à identificação das pessoas que participarão efetivamente do processo de tomada de decisão estratégica, à avaliação das informações disponíveis e ao levantamento de informações adicionais necessárias aos tomadores de decisão. De forma geral, as decisões estratégicas na escola pesquisada não possuem uma agenda pré-definida, ou seja, não ocorrem reuniões periódicas para a tomada de decisões estratégicas, sendo estas tomadas de acordo com o surgimento de um problema ou de uma oportunidade. Geralmente, para a tomada de uma decisão estratégica, são utilizadas duas reuniões: uma para a apresentação e primeira discussão do assunto, e a segunda para a tomada de decisão final. Em alguns casos, a decisão pode ser tomada logo na primeira reunião. A identificação e o levantamento da demanda por reuniões para tomada de decisões estratégicas são feitos, principalmente, por duas sócias, responsáveis diretamente pela Coordenação Administrativa e Pedagógica da escola. Elas estão mais ligadas às questões “burocráticas” da empresa, sendo que as demais estão mais envolvidas com o dia-a-dia do trabalho da escola e ao desenvolvimento de suas funções especializadas.

A comunicação sobre a necessidade de uma reunião para a tomada de uma decisão estratégica é feita, sempre, de forma direta, através da comunicação verbal. Não há registro ou convocação sobre essas reuniões, sendo o assunto principal comunicado também por via direta, não sendo este comunicado registrado na empresa para posterior consulta. No processo de tomada de decisão estratégica da escola somente as sócias participam das reuniões, e sempre a participação de todas as sócias é imprescindível, ou seja, não há decisão tomada por apenas uma pessoa, sem antes haver uma discussão sobre o assunto. Raramente participam destas reuniões consultores externos e/ou profissionais especializados. Em poucas oportunidades esses participantes externos são chamados para sugerirem ações não pensadas pelas sócias. Estas sugestões são, então, analisadas e discutidas nas reuniões e acatadas (ou não) pela diretoria. Outras vezes, estes profissionais são chamados para avaliarem idéias já pré-concebidas, ajudando na discussão e escolha da melhor solução.

O assunto principal costuma ser comunicado antecipadamente às sócias. Para a primeira reunião, as sócias não costumam levantar informações adicionais, a não ser no caso de quem está propondo a reunião (ou a “autora da idéia”). Esta procura levantar informações junto a fontes externas, basicamente da Internet, e junto a profissionais especializados / consultores, além de utilizarem seus conhecimentos próprios (conhecimento tácito), chegando à reunião com maior embasamento para apresentação e defesa da idéia. Os demais participantes, neste primeiro momento, não buscam informações adicionais às que já têm internalizadas. Se a decisão não for tomada nesta primeira reunião, são definidas, em conjunto, tarefas para que cada uma das sócias busque informações adicionais sobre o assunto. Essas informações são buscadas, basicamente, na Internet e junto a profissionais especializados / consultores. Se estes recomendarem a busca de informação a outras fontes, como jornais, revistas, etc., isso também é feito. Além das fontes externas, as sócias buscam informações internas, junto à biblioteca da escola, à biblioteca pessoal e ao conhecimento tácito de cada uma. Ou seja, a busca por informações adicionais é feita, mas geralmente num momento posterior à primeira reunião.

No segundo momento, o da decisão propriamente dita, ocorrem as fases relacionadas à definição de quem irá coordenar a reunião e como ela é planejada, a apresentação das idéias e informações, discussão e negociação e, por último, a decisão final. Na grande maioria das vezes, a coordenadora administrativa é a responsável pelo planejamento e coordenação da reunião para a tomada de decisões estratégicas, inclusive para a discussão de assuntos gerais da empresa. De acordo com as entrevistadas, devido à sua função, é geralmente ela quem apresenta as idéias a serem discutidas, e é através dela que a maioria dos problemas “chega” à empresa (ou seja, ela é o principal canal receptor e disseminador de informações, idéias, oportunidades e problemas). A exceção acontece quando uma idéia é apresentada por uma outra sócia; neste caso, a “autora da idéia” procurar coordenar a reunião. Geralmente, a coordenadora administrativa define previamente os pontos a serem discutidos, até mesmo os objetivos a serem votados. Mas a reunião serve tanto para discutir novas idéias e propostas, quanto para analisar propostas já previstas, servindo, neste caso, para a argumentação de idéias.

Estas reuniões para a tomada de decisões estratégicas são tranquilas, e todas as sócias participam e dão sugestões e opiniões. Entretanto, quando o assunto envolve questões financeiras, a reunião costuma ser mais tensa. Além disso, algumas entrevistadas afirmaram que existe uma certa “liderança” da coordenação administrativa no sentido de impor algumas idéias, que em algumas ocasiões são aceitas, e em outras não. As idéias e informações são passadas pelos e para os demais participantes basicamente através do processo de socialização, pois não são utilizados materiais impressos ou outros recursos que facilitem a sua externalização. No caso, por exemplo, de alguma sócia faltar à reunião, ela só terá acesso ao que foi discutido e decidido conversando com as demais sócias, pois não há registro “formal” sobre a decisão tomada. As idéias e propostas são avaliadas todas ao mesmo tempo, não havendo um procedimento de seleção ou eliminação de idéias de forma prévia. Com relação às táticas utilizadas pelas sócias para apresentarem e defenderem seus pontos de vista, o que se observou é que as coordenadoras administrativa e pedagógica têm o costume de discutirem, antecipadamente, o tema que será tratado na reunião, o que garante o apoio mútuo às suas idéias, além de se prepararem melhor (com mais informações) para a exposição e defesa das mesmas. Com relação às outras sócias, o comportamento é de, num primeiro momento, ouvir as propostas e idéias, e depois, comentar, contra-argumentar, aprovar, etc. Entretanto, quando são elas as detentoras das propostas a serem discutidas, também conversam antecipadamente entre si, para que o apoio às suas idéias seja maior no momento

de expô-las na reunião, tendo uma chance maior de obterem sua aprovação pelas coordenadoras.

Dois fatores são determinantes na decisão final sobre questões estratégicas na escola. Primeiramente, a questão financeira: caso uma idéia demande um alto investimento, e se este não estiver previsto no planejamento financeiro da empresa, tende a ser descartado. Este fator está intimamente ligado ao segundo, que é a influência da coordenadora administrativa na decisão final. Ao final do processo de tomada de decisão, é que ela quem dá a palavra final, principalmente apoiada e ancorada na questão financeira.

Em qualquer situação, sempre uma decisão é tomada. Ela pode acontecer numa primeira reunião, ou numa segunda reunião, conforme comentado anteriormente. No caso de ainda haver divergências quanto à melhor decisão a ser tomada, parte-se para o processo de votação, onde a maioria dos votos vence, ou seja, pelo menos três sócias têm que concordar com uma idéia. Até mesmo a decisão de adiar a decisão tem que ser votada.

No terceiro momento, da pós-decisão, ocorrem as fases de implementação da decisão tomada e de avaliação / feedback sobre os resultados e conseqüências da decisão. Na maioria das vezes, a coordenadora administrativa ou a pedagógica fica responsável por comunicar, para os demais funcionários da empresa, as decisões tomadas. A exceção refere-se às decisões estratégicas de cunho, principalmente, financeiro; estas não são comunicadas aos demais funcionários, sendo de conhecimento apenas das sócias. Ao final da reunião na qual se tomou a decisão, é estipulado um prazo para a avaliação da decisão a ser implementada, e este prazo varia de acordo com o tipo de decisão escolhida. Avalia-se tanto o resultado obtido quanto o processo de tomada de decisão utilizado. As entrevistadas citaram um caso em que a estratégia de implementação de uma decisão foi modificada, mas o objetivo inicial continuou o mesmo, inclusive considerando o processo de tomada de decisão acertado na reunião.

Decisões passadas, e com características semelhantes a uma decisão que precise ser tomada no presente são lembradas e consideradas pelas sócias num processo de tomada de decisão estratégica, mas elas não trabalham com registros dessas decisões passadas, apenas com o que lembram, através do conhecimento tático e internalizado (memória). Mesmo assim, todas as situações demandam reuniões e discussões para a tomada de decisão, não existindo, portanto, normas ou procedimentos previamente definidos para se tomar uma decisão, em casos semelhantes e já ocorridos anteriormente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado na escola de atendimento especializado, junto às suas sócias, mostrou que o modelo processual, apresentado por CHOO (2003), é o que mais se encaixa ao processo de tomada de decisão adotado pela empresa. Conforme destacado por HARRISON (1993), o modelo processual é muito útil para os momentos em que a inovação e a mudança organizacional se mostram necessárias, como no caso de tomadas de decisões estratégicas, sendo o mais recomendado na maioria dos processos de tomada de decisão. E apesar de basear-se no julgamento e na experiência de quem toma as decisões, este modelo não deixa de lado a tecnologia informática e os compromissos e barganhas que podem ser necessários em determinadas decisões.

O modelo processual é focado em resultados de longo prazo; é estratégico em sua orientação; visa promover mudanças e inovar. O modelo processual é eclético e aproveita características de outros modelos. Essas qualidades fazem dele o resumo de como deve ocorrer a interdisciplinaridade na tomada de decisão. (HARRISON, 1993).

Aspectos relacionados aos modelos político e anárquico de CHOO (2003) podem ser percebidos no modelo de tomada de decisão da escola pesquisada. Por exemplo, na defesa das

idéias de cada sócia, há um momento em que cada uma busca o apoio de outra, num processo de barganha “implícita” sobre as vantagens de se adotar uma idéia e não outra. Além disso, há o poder das coordenadoras administrativa e pedagógica sobre a decisão final, onde o aspecto financeiro é, em alguns momentos, utilizado para “mascarar” esse poder. Apesar disso, percebe-se que o processo de tomada de decisão não é conflituoso e acontece num ambiente “amistoso”, de muita troca de informações e debates de propostas. Com relação ao modelo anárquico, a característica marcante e que aparece no modelo adotado pela escola em questão é o estilo de decidir analisando várias situações e soluções de forma conjunta, como no modelo da “lata de lixo”. Estes aspectos referentes aos modelos político e anárquico aparecem na fase de decisão (2º momento do processo).

Por último, a busca e o uso de informações, no processo de tomada de decisão estratégica da escola pesquisada são, para a primeira reunião de decisão, de um nível “baixo para médio”, passando a um nível “médio para alto” num momento seguinte, que é o da reunião para tomada de decisão final. Com relação ao processamento da informação utilizada no processo de tomada de decisão estratégica da empresa e sua transferência entre as sócias, estes são feitos quase que de forma totalmente tácita (socialização), não havendo documentos ou registros do que é discutido e decidido nestas reuniões.

Apesar deste ser um estudo de caso particular em uma empresa do setor de educação, pode ser utilizado como referência para estudos posteriores em empresas de pequeno porte de outros segmentos, como forma de identificar similaridades e/ou diferenças entre os modelos de tomada de decisão utilizados.

NOTAS

1. Neste sentido, o trabalho buscará trabalhar os quatro modelos apresentados por CHOO (2003), sendo que o pressuposto básico deste estudo é o de que a empresa pesquisada não atua de acordo com o que caracteriza o modelo de tomada de decisão racional.
2. Para HARRISON (1993), o modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão conseqüências de longo prazo, ou seja, “decisões de caráter estratégico”.
3. De acordo com MINTZBERG *et al.* (1976), a rotina de diagnóstico é provavelmente a mais importante no processo de tomada de decisão através do modelo processual, sendo, entretanto, pouco estudada pelos pesquisadores.
4. PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *Organizational Decision Making as a Political Process: the Case of a University Budget*. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), p.135-151, 1974.
5. PETTIGREW, A. M. *The Politics of Organizational Decision Making*. Londres: Tavistock Institute, 1973.
6. Ver MELTSNER, A. J. *Policy Analysts in the Bureaucracy*. Berkeley: University of California Press, p.77-79, 1976.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, G. T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown, 1972.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. *Informação e Processo Decisório*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2004. Notas de aula.

BRUYNE, P. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

COHEN, M. D., MARCH, J. G., OLSEN. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, v.17 (1), p. 1-25, 1972.

CYERT, R. M., MARCH, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, p. 175; 2a. ed. Oxford, Blackwell, 1992.

HARRISON, E. F. Inter-disciplinary models of decision making. *Management Decision*, v.31, no.8, p. 27-33, 1993.

MAFRA PEREIRA, Frederico C. *Fundamentos Metodológicos da Pesquisa de Marketing*. 2000. Monografia (Especialização lato sensu em Gestão Estratégica de Marketing) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, cap. 6, p. 192-220, 1975.

MARCH, J. G. *A Primer on Decision Making: how Decisions Happen*. Nova York: Free Press, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORËT, A., The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, no. 2, p. 246-275, 1976.

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3a. Edição. Nova York: Free Press, 1976.